

Respect

Excellence

Intégrité

Leadership



## **Rapport final**

**2008-608**

### **Évaluation des services de conservation du patrimoine**

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**

**Le 27 janvier 2011**





## TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS.....	i
INTRODUCTION .....	1
PROFIL.....	1
Contexte.....	1
PIÈCE JUSTIFICATIVE 1 : MODÈLE LOGIQUE .....	7
OBJET DE L'ÉVALUATION .....	8
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS.....	8
PERTINENCE.....	9
Besoin continu.....	9
Concordance avec les priorités du gouvernement et du Ministère.....	10
Pertinence des rôles et des responsabilités du gouvernement fédéral .....	12
Conclusions relatives à la pertinence .....	14
RENDEMENT .....	14
Atteinte des résultats.....	14
Protéger le caractère patrimonial des biens fédéraux .....	14
Veiller au transfert des connaissances des pratiques de conservation du patrimoine .....	16
La satisfaction des clients à l'égard des services. ....	17
Évaluation du rendement du Programme .....	17
Rentabilité des services .....	19
Modèle de prestation de services.....	19
Conclusions relatives au rendement .....	21
CONCLUSIONS GÉNÉRALES .....	21
RÉPONSE DE LA GESTION.....	22
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION .....	22
ÉVALUATION.....	26
ANNEXE A – PRINCIPALES PARTIES INTÉRESSÉES DU RÉSEAU POUR LA CONSERVATION DU PATRIMOINE.....	29
APPENDICE B : MATRICE D'ÉVALUATION .....	30

## POINTS SAILLANTS

### Objet

i. L'évaluation a porté sur la pertinence et le rendement continus des services de conservation du patrimoine de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). À TPSGC, la responsabilité des activités de conservation du patrimoine est assumée conjointement par la Direction générale des biens immobiliers et les bureaux régionaux du Ministère, désignés collectivement sous le nom de Réseau pour la conservation du patrimoine. Ces services font partie de la sous-activité 1.2.3 (Services professionnels et techniques) de l'Architecture des activités de programme et représentent quelque 12 millions de dollars en recettes par année pour le Fonds renouvelable des Services immobiliers et environ 1,48 million en crédits.

### Importance

ii. Les édifices sont des traces tangibles de notre passé, et la « perte d'éléments importants du patrimoine bâti signifie que les générations à venir n'auront plus accès à certains aspects clés de l'histoire du Canada<sup>1</sup>». Ces activités de conservation du patrimoine permettent non seulement à TPSGC de s'acquitter de ses obligations à titre de troisième gardien en importance d'édifices du patrimoine appartenant au gouvernement fédéral, mais également de soutenir les autres ministères en sa qualité de fournisseur de services communs de consultation technique et professionnelle en lien avec les activités de conservation du patrimoine.

iii. En effet, TPSGC est un organisme de services communs aux termes de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*. De plus, en vertu de la Politique sur les services communs du Conseil du Trésor, TPSGC est tenu de fournir des services de conservation du patrimoine aux ministères et organismes fédéraux. Tous les édifices fédéraux âgés de quarante ans ou plus font l'objet d'un examen visant à en déterminer la valeur patrimoniale éventuelle. Dès qu'un édifice reçoit une désignation patrimoniale, les interventions d'entretien et de réparation qui y seront menées par la suite devront en respecter les éléments patrimoniaux caractéristiques.

### Constatations

iv. Conformément aux exigences de la Politique du Conseil du Trésor, TPSGC doit continuer d'offrir des services de conservation du patrimoine aux autres ministères fédéraux et de protéger le caractère patrimonial de ses propres édifices. Même s'il n'y a aucune exigence législative sur le plan de l'utilisation des services de conservation du patrimoine, les autres ministères fédéraux demandent de plus en plus à bénéficier des services de conservation du patrimoine qu'offre TPSGC.

---

<sup>1</sup> Chapitre 2 du *Rapport du vérificateur général* de février 2007

v. TPSGC, par l'entremise du Réseau pour la conservation du patrimoine, offre de bons conseils en matière de gestion des biens patrimoniaux dont le gouvernement fédéral a la garde. Le Réseau atteint largement les résultats attendus et a enregistré des hauts degrés de satisfaction des clients à l'égard du niveau et de la qualité des services offerts. En revanche, il n'a pas rempli entièrement certaines obligations de responsable fonctionnel telles que le transfert du savoir et le développement des capacités en matière de conservation du patrimoine au sein du Réseau même, du gouvernement fédéral ni auprès des secteurs non gouvernementaux. Le Réseau pour la conservation du patrimoine n'atteignait pas son plein potentiel pour ce qui était de la réalisation de son mandat et de la prestation des services à ses clients. Cela est attribuable, en majeure partie, à sa structure de gouvernance informelle et à l'absence de rapports hiérarchiques clairs.

### **Réponse de la gestion**

vi. La Direction générale des biens immobiliers accepte les constatations de l'évaluation et entend appliquer les quatre premières recommandations en mettant en œuvre le Plan d'action de la gestion décrit ci-dessous. Les mesures identifiées dans ce Plan d'action de la gestion reflètent le cadre spécifique dans lequel sont offerts les services de conservation du patrimoine – un contexte établi par d'autres agences fédérales – et des facteurs externes sur lesquels TPSGC exerce peu de contrôle. Parmi ceux-ci sont le niveau de la demande des clients, et la capacité du secteur privé de se développer dans ce domaine spécialisé.

vii. La Direction générale des finances accepte les constatations de l'évaluation et souhaite appliquer la recommandation 5 de celle-ci en mettant en œuvre le Plan d'action de la gestion détaillé qui suit :

### **Recommandations et plan d'action de la gestion**

**Recommandation 1** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, renforce la structure de gouvernance et la structure organisationnelle du Réseau pour la conservation du patrimoine en fonction des attentes actuelles et futures des clients.

#### **Plan d'action de la gestion 1**

Préparer et mettre en œuvre un plan stratégique à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine qui précisera et officialisera la structure, les rôles, les liens hiérarchiques, et le modèle opérationnel du Réseau.

#### **Plan d'action de la gestion 1.1**

Quantifier les exigences actuelles et prévues de la clientèle au moyen de rencontres avec des groupes de clients tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de TPSGC.

### **Plan d'action de la gestion 1.2**

Analyser la capacité actuelle et future du secteur privé, en collaboration avec les directeurs régionaux des Services professionnels et techniques et le secteur privé.

### **Plan d'action de la gestion 1.3**

Élaborer un plan stratégique provisoire à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine – y compris une définition claire des fonctions de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine (voir la recommandation 2 ci-dessous), et le présenter au Comité de gestion de la Direction générale des biens immobiliers aux fins d'approbation.

**Recommandation 2** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, examine les fonctions essentielles de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine afin d'harmoniser les ressources disponibles et les priorités.

### **Plan d'action de la gestion 2**

Examiner les fonctions essentielles de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine en fonction du mandat afin de donner des conseils stratégiques en matière de gérance au Secteur de la gestion des programmes et au Secteur de la gestion des locaux et du portefeuille - secteurs des services des biens immobiliers, et de fournir une orientation fonctionnelle au Réseau.

#### **Plan d'action de la gestion 2.1**

Consulter les bureaux régionaux et d'autres secteurs de la Direction générale des biens immobiliers afin d'examiner les priorités et l'affectation des ressources au sein de la Direction générale et des secteurs.

#### **Plan d'action de la gestion 2.2**

Formuler des recommandations concernant des modifications à apporter aux fonctions actuelles de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine en fonction des priorités et de la révision de l'affectation des ressources.

#### **Plan d'action de la gestion 2.3**

Élaborer un énoncé de mandat provisoire pour la Direction de la conservation du patrimoine qui énumère les fonctions essentielles de gestion des services.

#### **Plan d'action de la gestion 2.4**

Intégrer cet énoncé dans le plan stratégique à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine, aux fins d'approbation par le Comité de gestion de la Direction générale des biens immobiliers (voir la recommandation 1 ci-dessus).

**Recommandation 3** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, élabore et mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement permettant d'évaluer l'efficacité du Réseau pour la conservation du patrimoine et de contrôler le rendement d'ensemble, y compris les résultats financiers.

#### **Plan d'action de la gestion 3**

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine, en collaboration avec le Secteur des services de consultation aux clients et des solutions immobilières, et fondée sur le plan stratégique approuvé (voir la recommandation 1 ci-dessus).

##### **Plan d'action de la gestion 3.1**

Déterminer, en collaboration avec les bureaux régionaux et d'autres secteurs de la Direction générale des biens immobiliers, les paramètres appropriés pour la mesure du rendement.

##### **Plan d'action de la gestion 3.2**

Établir un processus au moyen duquel les bureaux régionaux et la Direction de la conservation du patrimoine pourront définir des objectifs de rendement et en assurer le suivi de façon continue.

##### **Plan d'action de gestion 3.3**

Établir le format de présentation et le calendrier du rapport de fin d'exercice annuel sur le rendement du Réseau, qui doit être soumis au Comité de gestion de la Direction générale des biens immobiliers.

**Recommandation 4** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, élabore et mette en œuvre une stratégie de communication avec les diverses parties intéressées pour assurer la transition vers la gestion des services.

#### **Plan d'action de la gestion 4**

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication avec les intervenants, en fonction du plan stratégique approuvé (voir la recommandation 1 ci-dessus) et en collaboration avec les bureaux régionaux et le Secteur des services de consultation aux clients et des solutions immobilières.

#### **Plan d'action de la gestion 4.1**

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication visant à informer les clients et le secteur privé de la mise œuvre stratégique de la gestion des services du Réseau.

#### **Plan d'action de la gestion 4.2**

Élaborer et mettre en œuvre des protocoles de communication et établir les structures requises en vue de mobiliser les clients et le secteur privé en ce qui concerne la détermination et la résolution systématiques de problèmes.

**Recommandation 5** : Que le chef des finances, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, élabore et mette en œuvre une stratégie continue pour aider les différents secteurs d'activité à améliorer leurs capacités d'établissement de rapports financiers et à résoudre les problèmes de compatibilité des données.

#### **Plan d'action de la gestion 5**

La Direction générale des Finances prendra les mesures suivantes pour s'assurer que la situation est adressée:

##### **Plan d'action de la gestion 5.1**

Les régions et les organisations seront consultées afin d'évaluer leurs besoins et s'assurer que les enjeux sont bien compris afin d'améliorer et de répondre aux besoins de rapports financiers reliés aux activités de TPSGC et permettre de trouver des solutions pour soutenir la ligne d'affaires à rencontrer ses exigences financières.

##### **Plan d'action de la gestion 5.2**

Les centres d'expertise en Finance telles que le groupe du plan comptable, les conseillers en gestion financière ainsi que le groupe d'expert SIGMA fourniront des conseils et avis aux personnels en région afin de les aider avec l'enregistrement de l'information financière liée aux activités de TPSGC dans le système financier du ministère et pour s'assurer d'une standardisation à travers les régions.

## INTRODUCTION

1. Dans ce rapport, nous soumettons les résultats de l'évaluation des services de conservation du patrimoine de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Ces services sont fournis aux gardiens fédéraux du patrimoine bâti par la Direction de la conservation du patrimoine de la Direction générale des biens immobiliers et ses bureaux régionaux, désignés collectivement sous le nom de Réseau pour la conservation du patrimoine. Le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC a approuvé cette évaluation dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2008-2011.

## PROFIL

### Contexte

2. Le gouvernement du Canada est propriétaire de plus de 1 300 édifices, paysages culturels patrimoniaux et ouvrages de génie désignés et conserve plus de 220 lieux historiques nationaux et monuments commémoratifs. Il est essentiel de planifier et de gérer la conservation des biens du patrimoine bâti pour les générations futures.

*Ces bâtiments et ces lieux patrimoniaux permettent de prendre conscience de l'évolution de la société canadienne et nous aident ainsi à mieux comprendre le présent pour mieux préparer l'avenir. Ils contribuent à développer chez les gens un sentiment d'appartenance et à maintenir nos communautés viables*<sup>2</sup>

3. Le Réseau offre des services pluridisciplinaires uniques en matière de conservation du patrimoine aux ministères et organismes qui sont propriétaires de biens du patrimoine bâti du gouvernement fédéral et en assurent la gestion, y compris à TPSGC.

4. Le Réseau compte sur une équipe d'architectes et de technologues expérimentés en conservation. Ces derniers offrent une vaste gamme de services professionnels liés, notamment à la conservation et la conception du patrimoine, ainsi que des services consultatifs ayant trait à la conservation des édifices fédéraux du patrimoine, des sites historiques nationaux et des monuments commémoratifs à l'échelle nationale et mondiale. Ces spécialistes de la conservation ont une expérience approfondie de la collaboration avec des spécialistes de divers domaines, ainsi que de l'application des politiques et des normes de conservation du patrimoine dans le cadre de toute une gamme de projets de types d'édifices. Voici les services offerts : planification stratégique des projets de conservation; inspection des enveloppes d'édifices historiques; surveillance environnementale; évaluation de l'état des édifices historiques; rapports sur les structures historiques; lignes directrices sur la conservation pour les édifices historiques; lignes directrices sur l'entretien pour les édifices historiques; options de traitement préliminaire

---

<sup>2</sup> Canada; Parcs Canada. *Manuel de référence du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine*

et analyse; conception schématique, élaboration de la conception, dessins d'exécution et devis; examen des lieux pour les projets de conservation d'édifices. Parmi les projets réalisés récemment, citons le projet de restauration du Monument commémoratif du Canada à Vimy, en France, et les lignes directrices sur l'entretien des archives publiques de la Bibliothèque nationale.

5. Le Réseau peut aussi compter sur une équipe composée d'ingénieurs et de technologues professionnels ayant une longue expérience du traitement des biens, qui veillent à assurer la conformité aux politiques, aux normes et aux lignes directrices pertinentes en matière de patrimoine. Les services assurés par cette équipe mettent l'accent sur des activités stratégiques en vue telles que la planification préliminaire, la surveillance, la réalisation de tests, l'analyse structurale, l'évaluation de l'état, l'examen de la conception et la gestion de la conception. La sécurité des structures et la diligence raisonnable revêtent énormément d'importance. Les ingénieurs et les technologues du Réseau collaborent avec les clients en vue de définir et d'obtenir la solution la plus appropriée sur le plan de la structure. L'objectif premier consiste à effectuer des interventions minimales, mais fiables, afin d'assurer l'intégrité structurale à long terme tout en protégeant les valeurs patrimoniales. Des projets ont été réalisés récemment à la Tour de la Paix, aux édifices de l'Ouest et de l'Est du Parlement, ainsi que dans le tunnel de la poterne de la Forteresse de Louisbourg.

6. Le Réseau offre des services de relevés du patrimoine aux spécialistes et aux décideurs de la conservation, en leur fournissant des renseignements détaillés et à jour, en documentant le patrimoine collectif des édifices historiques, des paysages culturels, des monuments commémoratifs, des ouvrages de génie civil, ainsi que toute une gamme d'artéfacts. Les spécialistes des relevés du patrimoine membres du Réseau font progresser de manière continue leurs pratiques professionnelles et la gestion de l'information et étudient de nouvelles technologies et de nouveaux médias dans ce domaine.

7. Les architectes et les ingénieurs chargés d'offrir leur expertise en matière de conservation du patrimoine faisaient initialement partie d'une unité opérationnelle au sein de Parcs Canada, mais ils ont été mutés à TPSGC en 1988 à l'issue des travaux du Groupe de travail ministériel chargé de l'examen des programmes de TPSGC. En vue d'améliorer la gestion des biens immobiliers, tous les services d'attribution des marchés du gouvernement fédéral et les ressources qui y étaient affectées ont été regroupés au sein de ce qui s'appelait à l'époque ministère des Travaux publics. Tous les employés du gouvernement fédéral et ceux qui étaient chargés de l'architecture ont été affectés à Travaux publics, sauf ceux dont les ministères avaient besoin pour assumer le rôle de « clients avertis ».

8. Le Réseau pour la conservation du patrimoine est un organe opérationnel informel. Les membres de l'équipe de TPSGC spécialisée en conservation du patrimoine se trouvent à Halifax, à Québec, à Gatineau, à Ottawa, à Cornwall, à Winnipeg et à Calgary. La responsabilité à l'égard de l'atteinte des objectifs d'autonomie et autres objectifs de rendement est assumée conjointement par le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers et les directeurs généraux régionaux.

## **Activités de programme**

9. Le Réseau mène quatre activités principales de prestation de services : il fournit des conseils et une expertise techniques en matière de conservation du patrimoine bâti aux gardiens fédéraux (TPSGC y compris); il veille au transfert du savoir des pratiques de conservation du patrimoine; il seconde Parcs Canada dans l'exécution de sa fonction de réglementation applicable au patrimoine bâti fédéral; enfin, il aide TPSGC à protéger les édifices patrimoniaux fédéraux dont il a la garde.

*Fournir des conseils et une expertise techniques en matière de conservation du patrimoine bâti*

10. Le Réseau pour la conservation du patrimoine fournit aux gardiens fédéraux des conseils et une expertise techniques pour les édifices fédéraux, les paysages et les ouvrages de génie du patrimoine (y compris les lieux historique nationaux) moyennant certains frais. Il s'agit des activités suivantes : prestation de conseils en architecture et en génie de même qu'en architecture du paysage; gestion des contrats des ministères clients; services de relevé des richesses du patrimoine; ainsi que documenter et évaluer l'état des biens patrimoniaux.

*Transfert de connaissances des pratiques de conservation du patrimoine*

11. Le Réseau pour la conservation du patrimoine prend part aux activités de transfert des connaissances en rapport avec la conservation du patrimoine fédéral. Il s'agit des activités suivantes : exécution de programmes en faveur de l'uniformisation des services à l'échelle nationale de même que de projets en collaboration avec d'autres juridictions, des établissements universitaires et des organisations non gouvernementales dans le but d'accéder aux pratiques exemplaires de l'industrie, d'influer sur les pratiques de conservation du patrimoine et de favoriser le développement de la capacité du secteur privé. Le réseau élabore aussi des normes et des pratiques exemplaires pour TPSGC en plus d'apporter une contribution technique au processus d'établissement des politiques et des lois. Les activités ci-dessus sont financées à partir des crédits.

*Seconder Parcs Canada dans l'exécution de sa fonction de réglementation applicable au patrimoine bâti fédéral*

12. Le Réseau pour la conservation du patrimoine fournit à Parcs Canada des conseils professionnels et techniques en matière de conservation moyennant certains frais. Tel que le stipule la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor, les gardiens fédéraux des ministères doivent travailler avec le Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP) pour s'assurer que tous les édifices qu'ils gèrent et qui sont âgés de quarante ans ou plus font l'objet d'une évaluation visant à déterminer leur valeur patrimoniale. Le BEEFP de Parcs Canada confie à un comité consultatif pluridisciplinaire et interministériel le mandat d'évaluer la valeur patrimoniale des édifices en fonction de leur importance historique et environnementale. Des recommandations sont ensuite adressées au ministre de l'Environnement, qui est chargé d'approuver les désignations du patrimoine bâti du gouvernement fédéral.

13. Des membres du Réseau pour la conservation du patrimoine siègent au comité d'examen interministériel du BEEFP. Le personnel du Réseau pour la conservation du patrimoine fournit des conseils professionnels à ce comité concernant le caractère patrimonial des biens fédéraux. Caractère patrimonial » s'entend à la fois de la valeur patrimoniale d'un édifice et de ses éléments caractéristiques qui doivent être préservés. Ces conseils sont offerts à Parcs Canada moyennant certains frais.

14. En outre, le personnel du Réseau pour la conservation du patrimoine soutient le BEEFP dans l'étude des interventions proposées touchant aux édifices patrimoniaux du gouvernement fédéral. Intervention » s'entend de toute mesure se répercutant sur le caractère patrimonial. Ces conseils sont offerts à Parcs Canada moyennant certains frais.

15. En tant que gardien de 148 édifices fédéraux du patrimoine, TPSGC doit également soumettre les interventions proposées au BEEFP pour examen. Le Réseau pour la conservation du patrimoine se charge de rédiger les rapports d'intervention touchant aux biens du patrimoine de TPSGC à soumettre au BEEFP. Par souci d'objectivité, on veille à ce que le personnel du Réseau pour la conservation du patrimoine qui prend part au processus du BEEFP ne participe pas à la préparation du rapport d'intervention qui s'y rattache.

*Aider TPSGC à protéger les édifices fédéraux du patrimoine placés sous sa garde*

16. À titre de troisième gardien en importance d'édifices fédéraux du patrimoine, TPSGC s'occupe de 148 édifices patrimoniaux répartis d'un bout à l'autre du pays. Le Secteur de la gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) doit, pour sa part, gérer 118 de ces édifices, et la Direction générale de la cité parlementaire s'occupe des 30 édifices restants.

17. Pour aider TPSGC à remplir ses obligations à titre de gardien, le Réseau pour la conservation du patrimoine fournit au moyen d'un financement par crédits les services suivants : contribution à l'élaboration des politiques et procédures de la Direction générale des biens immobiliers visant à préserver le caractère patrimonial des édifices; contribution au processus de planification des investissements de même que de gestion des biens et des projets; enfin, production de rapports annuels sur les activités de gérance des édifices fédéraux du patrimoine de la Direction générale des biens immobiliers. Le Réseau pour la conservation du patrimoine et le Secteur de la gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers ont établi la Politique et procédure en matière de gouvernance des édifices fédéraux du patrimoine afin de s'harmoniser avec la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor et de s'assurer ainsi que TPSGC puisse respecter et préserver le caractère patrimonial des édifices désignés tout au long du cycle de vie de ces derniers.

**Intervenants**

18. Parmi les intervenants du Réseau pour la conservation du patrimoine à TPSGC, citons le Secteur de la gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers et le

Secteur de la gestion des programmes de la Direction générale des biens immobiliers, de même que la Direction générale de la cité parlementaire.

19. Outre TPSGC, il existe vingt autres ministères fédéraux qui ont la garde de biens du patrimoine. Le Réseau pour la conservation du patrimoine offre des services à dix d'entre eux. Parcs Canada constitue le plus important gardien du patrimoine fédéral bâti et le plus gros client du Réseau.

20. Sur la scène internationale, le Réseau pour la conservation du patrimoine interagit avec l'UNESCO, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, et le Conseil international des monuments et des sites. Celle-ci est une organisation internationale non gouvernementale formée de professionnels dévoués à la conservation des monuments et des lieux historiques à l'échelle mondiale.

21. Au bout du compte, le public fait partie des parties intéressées par ces services. Selon le *Manuel de référence du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine*, « Le patrimoine bâti du gouvernement fédéral est constitué de bâtiments et de lieux qui rappellent la vie et l'histoire de ceux et celles qui ont bâti le Canada. Ils ont une valeur inestimable pour tous les citoyens, qu'ils soient jeunes ou vieux, nouvellement arrivés au Canada ou établis de longue date. Ces bâtiments et ces lieux patrimoniaux permettent de prendre conscience de l'évolution de la société canadienne et nous aident ainsi à mieux comprendre le présent pour mieux préparer l'avenir<sup>3</sup>.

22. Les rôles et les responsabilités des principales parties intéressées par les activités de conservation du patrimoine, tant à l'interne qu'à l'externe à TPSGC, sont énoncés à l'annexe A.

### **Ressources**

23. Le Réseau pour la conservation du patrimoine compte quatre-vingts postes équivalents à temps plein à l'échelle nationale et a généré, en 2007-2008, 9,7 millions de dollars en recettes d'honoraires et 1,8 million en honoraires de consultation pour des entreprises du secteur privé. Les honoraires pour les services du programme ont été facturés à partir du Fonds renouvelable des Services immobiliers. De plus, la Direction de la conservation du patrimoine s'est vu octroyer des crédits de l'ordre de 1,48 million de dollars en 2008-2009.

### **Modèle logique**

24. Un modèle logique est une représentation visuelle qui relie les activités, les produits et les résultats d'un programme, illustre de façon systématique et visuelle le concept d'un programme et démontre logiquement comment un programme, une politique ou un projet doit contribuer à l'atteinte des objectifs. Il fournit également le fondement de

---

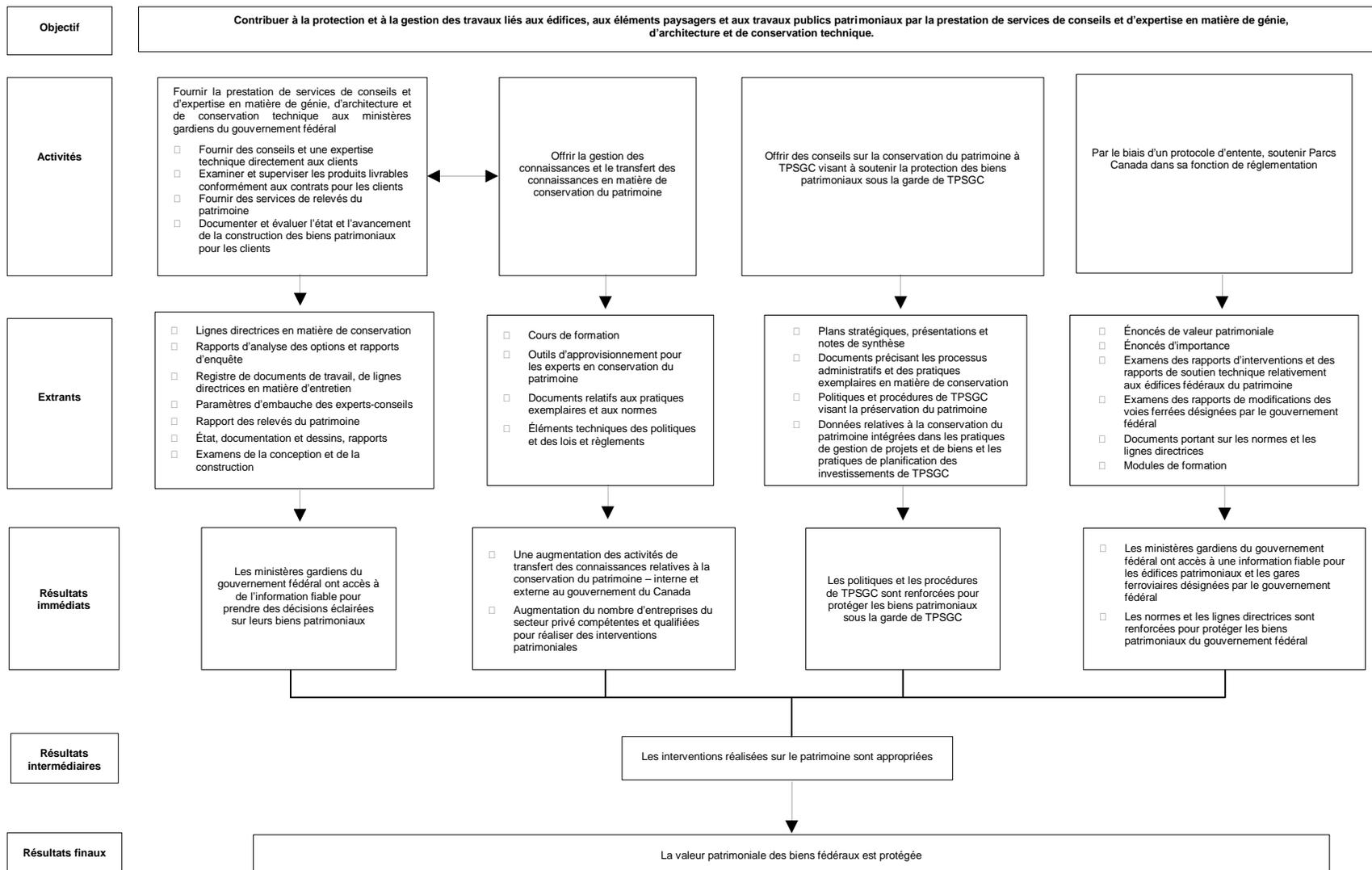
<sup>3</sup> Canada. Parcs Canada. *Manuel de référence du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine*, page 1

l'élaboration des stratégies de mesure et d'évaluation du rendement, y compris la matrice d'évaluation.

25. Un modèle logique du Réseau pour la conservation du patrimoine a été établi à la suite de l'examen approfondi des documents pertinents, des rencontres avec les gestionnaires du programme et des entrevues avec les principaux intervenants. Il a ensuite été validé auprès du personnel affecté au programme et est présenté à la pièce justificative 1.

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC**  
**Rapport final**

**PIÈCE JUSTIFICATIVE 1 : MODÈLE LOGIQUE**



## **OBJET DE L'ÉVALUATION**

26. L'évaluation avait pour but de déterminer la pertinence et le rendement des activités de conservation du patrimoine menées à TPSGC par le Réseau pour la conservation du patrimoine, y compris leur rentabilité, par rapport aux résultats escomptés. De plus, l'évaluation a permis d'examiner d'autres méthodes permettant d'atteindre les résultats escomptés.

27. Une matrice d'évaluation, décrivant les problèmes et les questions d'évaluation, les indicateurs et les sources de données, a été élaborée à la phase de planification. Plusieurs éléments de preuve ont été utilisés pour évaluer le programme. Cela comprend :

a) Un examen de documents : Plus de 90 documents ont été examinés pour comprendre le Réseau pour la conservation du patrimoine et le contexte dans lequel il fonctionne. Outre les données financières, la mesure du rendement et d'autres types de données ont été examinées. L'analyse de ces données a permis d'évaluer la mesure dans laquelle le Réseau obtient du succès.

b) Des entrevues : L'équipe d'évaluation a réalisé des entrevues auprès de 20 intervenants tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du programme de TPSGC. L'analyse qualitative des entrevues a fourni des données sur les activités, les extrants et les résultats attendus du Programme, les intervenants, la pertinence et le rendement du Programme du point de vue des gestionnaires et des clients.

c) Sondage auprès des clients : Un sondage a été conçu et diffusé auprès de 65 clients à l'intérieur et à l'extérieur de TPSGC. Au total, 36 réponses ont été reçues. Les personnes qui ont rempli le questionnaire nous ont fait part de leur opinion et de leur expérience personnelle à l'égard du Réseau pour la conservation du patrimoine.

d) L'information puisée dans le site Web du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine et ceux des Lieux historiques nationaux a servi à établir les modèles devant être utilisés pour comptabiliser les biens patrimoniaux dont s'est occupé le Réseau pour la conservation du patrimoine du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2009. C'est le Réseau qui a fourni les données sur les interventions.

28. De plus amples renseignements sur les démarches et les méthodes d'évaluation adoptées sont fournis dans la section « Évaluation » du présent rapport. La matrice d'évaluation est présentée à l'annexe B.

## **CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS**

29. Les constatations et les conclusions qui suivent ont été établies à partir de plusieurs éléments de preuve utilisés au cours de l'évaluation et sont présentées par questions d'évaluation (pertinence et rendement).

## **PERTINENCE**

30. La pertinence a été évaluée en fonction de la mesure de laquelle le Réseau de conservation du patrimoine: a permis de répondre à un besoin démontrable et continu; était conforme aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats ministériels stratégiques, constituait un rôle approprié pour le gouvernement fédéral.

### **Besoin continu**

31. Un besoin continu évalue la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable et peut être adapté en fonction de ses clients. Les sources de données examinées pour évaluer le besoin continu comprennent : l'utilisation des services offerts dans le cadre du programme par les clients; la mesure dans laquelle les motifs invoqués à l'établissement du programme continuent d'être valides; puis, les lois liées à sa prestation. Compte tenu de ces critères, l'évaluation a révélé que les gardiens de patrimoine bâti du gouvernement fédéral continuent d'avoir besoin des services de conservation du patrimoine.

32. Les gardiens d'édifices du patrimoine du gouvernement fédéral demandent de plus en plus de bénéficier des services du Réseau pour la conservation du patrimoine. Les services de conservation du patrimoine sont considérés comme des services facultatifs en vertu de la Politique sur les services communs du Conseil du Trésor. Bien que TPSGC soit tenu, en vertu de cette politique, d'offrir ces services, les gardiens ne sont pas obligés d'y avoir recours et peuvent les obtenir par d'autres moyens. Même si ces services sont facultatifs, de 2005-2006 à 2008-2009, le nombre d'édifices du patrimoine appartenant au gouvernement fédéral dans lesquels le Réseau a effectué des travaux annuellement est passé de 177 à 333, ce qui correspond à une augmentation de 87 %. Pendant la même période, le nombre de sites historiques nationaux du gouvernement fédéral ayant fait l'objet de travaux annuellement est passé de 49 à 76, soit une augmentation de 55 %.

33. Les motifs ayant motivé initialement l'établissement du programme demeurent valides. Les architectes et les ingénieurs du Réseau pour la conservation du patrimoine faisaient initialement partie d'une unité opérationnelle au sein de Parcs Canada, mais ils ont été mutés à TPSGC en 1988 à l'issue des travaux du Groupe de travail ministériel chargé de l'examen des programmes de TPSGC. Cette mutation visait à améliorer la gestion des biens immobiliers en regroupant tous les services d'attribution de marchés immobiliers et les ressources qui y étaient affectées au sein de ce qui était à l'époque le ministère des Travaux publics. Les membres du personnel ayant été mutés ont constaté deux avantages liés à la mutation. D'une part, les processus sont devenus plus rigoureux; d'autre part, le Réseau était en mesure d'offrir des services aux autres ministères puisqu'il faisait partie d'une organisation de services communs, augmentant ainsi sa sphère d'influence pour la conservation du patrimoine bâti du gouvernement fédéral.

34. Bien que le Canada ait ratifié la Convention du patrimoine mondial en 1976, il est le seul pays du G8 à n'avoir pas adopté de loi visant à protéger ses lieux historiques fédéraux. Selon la Politique sur la gestion des biens immobiliers, les gardiens d'édifices patrimoniaux du gouvernement doivent déterminer la valeur patrimoniale de tous les

édifices âgés de 40 ans et plus afin d'en respecter et d'en conserver le caractère patrimonial pendant leur durée de vie.

35. La *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* confère à TPSGC, en tant que fournisseur de services communs, le pouvoir de fournir des services de conservation du patrimoine aux gardiens du patrimoine bâti fédéral par l'entremise du Réseau pour la conservation du patrimoine. Tel que le stipule la Loi, « Les pouvoirs et fonctions du ministre s'étendent d'une façon générale à tous les domaines de compétence du Parlement non attribués de droit à d'autres ministères ou organismes fédéraux et liés à : [...] la fourniture de conseils et de services aux ministères et organismes fédéraux sur les questions de génie ou d'architecture liées à un ouvrage public ou à un immeuble fédéral ou un bien réel fédéral. »

36. Le Réseau pour la conservation du patrimoine mène également ses activités en conformité avec les politiques du Conseil du Trésor. En vertu de la Politique sur les services communs du Conseil du Trésor, TPSGC agit en qualité d'organisme de services communs facultatifs pour la conduite des activités de conservation du patrimoine bâti. En effet, en vertu des articles 5.12.1 et 5.13.1 de l'annexe F, « Les services facultatifs ont comme prémisses un principe double : l'utilisateur choisit et l'utilisateur paie » et « Les ministères peuvent choisir de satisfaire leurs exigences au moyen de services facultatifs offerts par les OSC ou d'autres modes d'approvisionnement, notamment l'approvisionnement interne, le recours à d'autres ministères ou à des fournisseurs de l'extérieur<sup>4</sup> ». Le Réseau pour la conservation du patrimoine mène également ses activités conformément à la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor.

37. Même s'il n'y a aucune loi particulière ordonnant l'utilisation des services du Réseau pour la conservation du patrimoine, l'évaluation a révélé que le programme continue d'être utile, comme en attestent le nombre croissant de demandes pour bénéficier des services qu'il offre, les motifs toujours valides justifiant l'établissement du programme à l'origine, et les exigences de prestation du programme de la politique du Conseil du Trésor.

### **Concordance avec les priorités du gouvernement et du Ministère**

38. La conformité du programme aux priorités gouvernementales et ministérielles est déterminée en évaluant la mesure dans laquelle elle permet d'établir des liens avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques des ministères. Selon l'évaluation, le Réseau pour la conservation du patrimoine contribue à l'atteinte des objectifs de TPSGC.

39. Bien que le patrimoine bâti ait été expressément ciblé comme priorité dans les derniers discours du Trône et budgets fédéraux, en 2009, dans le cadre de son Plan d'action économique, le Canada a alloué 323 millions de dollars à la réparation et à la rénovation des édifices fédéraux (pouvant nécessiter des interventions touchant aux biens

---

<sup>4</sup> Politique sur les services communs du Conseil du Trésor, Annexe F

patrimoniaux). De plus, il a injecté une somme supplémentaire de 75 millions de dollars dans la valorisation des lieux historiques nationaux afin de soutenir le secteur du tourisme. Ces dépenses supplémentaires ont fait augmenter les demandes visant à bénéficier des services de conservation du patrimoine. Comme il a mentionné précédemment, le Canada a ratifié la Convention du patrimoine mondial, puisqu'il a reconnu à quel point il importe de conserver le patrimoine.

40. Le résultat stratégique de TPSGC consiste à fournir des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine gestion au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales. Les services offerts par le Réseau pour la conservation du patrimoine s'harmonisent avec ce résultat puisqu'ils permettent d'offrir de l'expertise en ingénierie et en architecture aux gardiens fédéraux. Qui plus est, ils permettent d'aider les gardiens à s'acquitter de leurs obligations en matière de gestion, puisque ces derniers peuvent ainsi remplir les obligations de la politique au chapitre de la protection du caractère patrimonial des biens fédéraux. Dans le sondage, 75 % des personnes sondées ont qualifié les services de conservation du patrimoine de TPSGC de très importants pour la préservation du caractère patrimonial des biens fédéraux tandis que les 25 % restantes ont indiqué que ces services étaient assez importants.

41. La Politique sur la gestion des biens immobiliers exige que le caractère patrimonial des édifices fédéraux soit respecté et préservé tout au long du cycle de vie de ces derniers. Les gardiens fédéraux du patrimoine bâti doivent collaborer avec le Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (le BEEFP) de Parcs Canada et veiller à ce que les édifices qu'ils administrent, âgés de quarante ans ou plus fassent l'objet d'un examen visant à déterminer leur valeur patrimoniale. Si le BEEFP établit que le bien possède un caractère patrimonial, celui-ci sera désigné « reconnu » ou « classé ». La désignation « classé » constitue la valeur la plus élevée à être accordée. Bien que Parcs Canada ait le mandat de fournir le leadership stratégique pour les biens patrimoniaux fédéraux, c'est à TPSGC qu'il appartient d'offrir l'expertise technique et professionnelle en matière de conservation du patrimoine.

42. La Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor exige des gardiens qu'ils consultent le BEEFP avant de démolir, de démanteler ou de vendre un édifice du patrimoine ou encore d'entreprendre toute action qui pourrait se répercuter sur le caractère patrimonial d'un édifice classé. Bien que le processus d'évaluation des édifices fédéraux soit obligatoire en vertu de la politique, les gardiens fédéraux ne sont pas tenus de suivre les conseils ou recommandations du BEEFP relativement à la préservation du caractère patrimonial.

43. En ce qui concerne les biens patrimoniaux fédéraux placés sous la garde de TPSGC, les décisions relatives aux investissements doivent être prises en fonction de l'ensemble des exigences fonctionnelles de ces édifices, y compris des conseils en matière de conservation du patrimoine formulés à l'égard des biens. En vertu de la Politique et procédure en matière de gouvernance des édifices fédéraux du patrimoine de la Direction générale des biens immobiliers, « Si les conseils en matière de conservation ne sont pas appliqués dans le cadre du projet, la Politique du Conseil du Trésor ne pourra pas être

respectée. La position de TPSGC devrait donc être consignée et approuvée par le fondé de pouvoir délégué compétent, qui est généralement le Conseil régional de gestion des investissements. Cette justification devrait être fournie au coordonnateur régional du patrimoine, et ce, pour tous les édifices désignés, et au BEEFP s'il s'agit d'édifices classés<sup>5</sup> ».

44. Selon l'évaluation, les services ne sont pas étroitement harmonisés avec les priorités actuelles énoncées dans les discours du Trône ; ils sont toutefois très étroitement harmonisés avec le résultat stratégique fixé pour TPSGC. En effet, les services permettent d'offrir aux ministères gardiens des conseils en matière d'ingénierie et d'architecture leur permettant de remplir leurs obligations dans le cadre de la Politique sur la gestion des biens immobiliers.

### **Pertinence des rôles et des responsabilités du gouvernement fédéral**

45. Pour déterminer s'il est approprié pour le gouvernement fédéral d'offrir le programme, trois éléments ont été évalués : la prestation éventuelle du programme par un autre ordre du gouvernement, la prestation du programme par le secteur privé, ou encore la décentralisation de celui-ci vers d'autres ministères et organismes. En se fondant sur ces critères, l'évaluation a permis de déterminer qu'il est approprié pour le gouvernement fédéral d'offrir les services en question.

46. Puisque les biens appartiennent au gouvernement fédéral et que le programme porte sur des besoins et des exigences propres au gouvernement fédéral, en confier la responsabilité à d'autres ordres de gouvernement ou au secteur privé ne peut être envisagé.

47. Le gouvernement fédéral a un rôle à jouer sur le plan de la conservation de ses édifices à valeur patrimoniale, puisque les sites et les édifices visés font partie intégrante de l'histoire du Canada. « La valeur du patrimoine bâti vient de ce qu'il nous rappelle la vie et l'histoire de ceux et celles qui ont bâti le Canada. Ses éléments constituent des lieux d'apprentissage pour tous les Canadiens, qu'ils soient jeunes ou vieux, nouvellement arrivés au Canada ou établis de longue date. Ils constituent également une source de revenu touristique pour les collectivités et aident à préserver l'environnement en tirant profit des structures existantes.»<sup>6</sup>

48. Plus de 40 000 édifices appartiennent au gouvernement du Canada; plus de 20 000 d'entre eux ont été examinés pour en déterminer le caractère patrimonial et plus de 1 300, ou 3 %, ont été désignés<sup>7</sup>. Le Réseau pour la conservation du patrimoine joue un rôle important non seulement sur le plan de la conservation des édifices du patrimoine ayant

---

<sup>5</sup> *Politique et procédure en matière de gouvernance des édifices fédéraux du patrimoine* de la Direction générale des biens immobiliers, section 6.2.2, Mise en œuvre et surveillance

<sup>6</sup> Parcs Canada. *Manuel de référence du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine*

<sup>7</sup> Parcs Canada. Consultation du site Web du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine, en novembre 2010.

déjà été désignés, mais aussi sur le plan de la prestation de services pour les biens historiques désignés à l'avenir, au fur et à mesure que les édifices du gouvernement fédéral prendront de l'âge.

49. Les autres ordres de gouvernement n'ont aucune compétence sur les biens fédéraux. En outre, ni les autres ordres de gouvernement ou le secteur privé peuvent situer le contexte des interventions liées au patrimoine par rapport au cadre global de gestion des biens immobiliers du gouvernement fédéral. Les facteurs patrimoniaux doivent être pris en considération tout au long du cycle de vie des édifices, au même titre que le financement, la durabilité, les projets d'écologisation et l'utilité des locaux, notamment.

50. Même si les services d'ingénierie et d'architecture utilisés peuvent être obtenus dans le secteur privé, comme il a été mentionné ci-dessus, le transfert complet des responsabilités fédéral au secteur privé n'est pas viable. D'autant plus qu'étant donné qu'en architecture, la structure des honoraires du secteur privé repose sur la valeur des travaux à exécuter, il risquerait d'y avoir des conflits d'intérêts. Au moment de réaliser cette évaluation, le modèle de prestation des services du programme faisait l'objet d'un remaniement, de manière à maximiser l'utilisation des services du secteur privé tout en maintenant les responsabilités globales du gouvernement fédéral à l'égard de ses interventions relatives au patrimoine. De plus amples informations concernant l'évolution de ce service sont abordées dans la section Rendement du présent rapport.

51. La décentralisation totale vers les ministères clients ne procurerait vraisemblablement pas de gains d'efficacité plus importants au gouvernement du Canada. À l'issue des travaux du Groupe de travail ministériel chargé de l'examen des programmes de TPSGC en 1988, lequel visait à améliorer la gestion des biens immobiliers, tous les services d'attribution de marchés immobiliers et toutes les ressources qui y étaient affectées ont été regroupés au sein de ce qui s'appelait à l'époque ministère des Travaux publics. Tous les employés du gouvernement fédéral et ceux qui étaient chargés de l'architecture ont été affectés à Travaux publics, sauf ceux dont les ministères avaient besoin pour assumer le rôle de « clients avertis ». Le bien-fondé de cette approche centralisée ou fondée sur un centre d'expertise est étayé par la Politique sur les services communs, qui stipule que les ministères ne doivent pas créer leurs propres services d'architecture et de génie au lieu d'avoir recours aux services facultatifs de TPSGC.

52. De plus, 64 % des personnes interrogées ont indiqué ne connaître aucune forme de prestation de services de conservation du patrimoine autre que celle qui était accessible par l'intermédiaire de TPSGC et qui pourrait être plus avantageuse pour eux, 11 % ont indiqué n'en connaître aucune et 25 % ont indiqué ne pas savoir. Seulement 17 % d'entre elles ont dit estimer que la prestation de services centralisés de conservation du patrimoine ne constituait pas un besoin continu.

53. L'évaluation a permis de constater qu'il est approprié pour le gouvernement fédéral d'offrir les services de conservation du patrimoine, et que le modèle actuel ou l'organisme de services communs est le plus adéquat pour assurer la protection continue du caractère patrimonial des biens fédéraux.

### **Conclusions relatives à la pertinence**

54. Bien que le recours aux services du Réseau pour la conservation du patrimoine soit facultatif, la demande à l'égard des services de conservation du patrimoine va en augmentant. Le nombre d'édifices fédéraux du patrimoine de même que de lieux historiques dont s'occupe chaque année le Réseau pour la conservation du patrimoine a augmenté entre avril 2005 et mars 2009. De plus, plus du tiers des personnes sondées ont indiqué s'attendre à une augmentation de leurs besoins à l'égard des services du Réseau pour la conservation du patrimoine au cours des cinq prochaines années. En élargissant sa sphère d'influence pour les édifices fédéraux du patrimoine, le Réseau pour la conservation du patrimoine s'assure que les gardiens fédéraux disposent d'informations fiables leur permettant de prendre des décisions éclairées concernant leurs biens patrimoniaux.

55. Bien qu'aucune loi n'exige que les biens fédéraux du patrimoine soient protégés, TPSGC est tenu, en vertu des politiques, de fournir des services de conservation du patrimoine. En vertu de la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor, tous les gardiens fédéraux doivent respecter et préserver le caractère patrimonial des édifices fédéraux tout au long du cycle de vie de ces derniers. En outre, à titre d'organisme de services communs, TPSGC est tenu de fournir une expertise et des conseils professionnels en matière de conservation du patrimoine aux ministères gardiens; il s'agit en effet d'un service facultatif au sens de la Politique sur les services communs. Enfin, le modèle actuel, selon lequel le gouvernement fédéral est responsable de la prestation de services de conservation du patrimoine semble être le plus approprié.

### **RENDEMENT**

56. Rendement » s'entend de la mesure dans laquelle un programme ou une initiative réussit à atteindre les objectifs fixés, et la mesure dans laquelle il ou elle le fait de manière efficiente et rentable.

#### **Atteinte des résultats**

57. Il peut aussi s'agir de la mesure dans laquelle un programme ou un projet respecte les buts ou normes établis. Les résultats présentés dans un modèle logique sont conçus de manière à permettre au Ministère d'atteindre ses objectifs stratégiques. L'évaluation a permis d'examiner le rendement du Réseau pour la conservation du patrimoine dans sa façon d'offrir à TPSGC et aux autres ministères gardiens des conseils et une expertise pour leur permettre de protéger le caractère patrimonial des biens fédéraux.

#### **Protéger le caractère patrimonial des biens fédéraux**

58. Caractère patrimonial » s'entend à la fois de la valeur patrimoniale d'un édifice et de ses éléments caractéristiques qui doivent être préservés. Des interventions appropriées de la part du Réseau pour la conservation du patrimoine, des gardiens d'édifices fédéraux, ainsi que des ministères gardiens ayant obtenu des renseignements fiables auprès du Réseau pour prendre des décisions éclairées, témoigneraient de l'atteinte de ce résultat.

59. Des membres du Réseau pour la conservation du patrimoine siègent au comité d'examen interministériel du BEEFP. Le Réseau pour la conservation du patrimoine fournit des conseils professionnels à ce comité concernant le caractère patrimonial des biens fédéraux. En outre, le Réseau pour la conservation du patrimoine soutient le BEEFP de Parcs Canada dans l'étude des interventions proposées touchant aux édifices patrimoniaux du gouvernement fédéral. Intervention » s'entend de toute mesure se répercutant sur le caractère patrimonial.

60. Au cours des cinq dernières années, il y a eu une forte sphère d'influence en faveur des services offerts par le Réseau. Le Réseau pour la conservation du patrimoine a fourni des services techniques et consultatifs pour 501 des 1 314 édifices fédéraux du patrimoine du BEEFP de Parcs Canada. Pendant la même période, il s'est également occupé de 98 des 220 lieux historiques nationaux. En ce qui concerne TPSGC plus particulièrement, au cours des cinq dernières années, le Secteur de la gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers de la Direction générale des biens immobiliers a fait appel aux services du Réseau pour la conservation du patrimoine pour la conduite d'interventions dans 51 de ses 118 édifices patrimoniaux (43 % des édifices patrimoniaux de la DGBI).

61. Depuis 2004, le Réseau pour la conservation du patrimoine fournit des services de façon continue aux quatre premiers gardiens en importance d'édifices fédéraux du patrimoine et de lieux historiques nationaux, soit Parcs Canada, le ministère de la Défense nationale, TPSGC et Pêches et Océans Canada. Ensemble, ces quatre ministères gardiens gèrent 1 107 édifices fédéraux du patrimoine (soit 84 % de l'ensemble du répertoire fédéral) et 207 lieux historiques nationaux (soit 94 % de l'ensemble des lieux historiques nationaux).

62. Afin de surveiller et de protéger le caractère patrimonial des biens de TPSGC, le Réseau pour la conservation du patrimoine a mis en œuvre un processus officiel d'établissement de rapports pour contrôler les activités liées aux 388 édifices sous la garde de la DGBI. En mars 2009, sur ces 388 édifices, 118 avaient une valeur patrimoniale; 144 étaient âgés de moins de quarante ans; 89 ont été soumis à une évaluation, mais sans se voir attribuer une valeur patrimoniale; enfin, 37 n'avaient pas été soumis au Bureau d'examen aux fins de détermination de la valeur patrimoniale. En 2008-2009, TPSGC a présenté au BEEFP 105 projets aux fins d'examen sur une possibilité de 118.

63. Compte tenu des travaux réalisés de concert avec le BEEFP en vue de déterminer le caractère patrimonial d'édifices et de revoir les interventions relatives au patrimoine bâti du gouvernement fédéral, des conseils en matière de conservation et des services consultatifs dispensés aux gardiens fédéraux, nous pouvons conclure que le Réseau contribue à la réalisation d'interventions appropriées sur le plan du patrimoine et qu'il offre des données fiables favorisant la conservation des biens patrimoniaux fédéraux.

### **Veiller au transfert des connaissances des pratiques de conservation du patrimoine**

64. La conservation du patrimoine est un domaine spécialisé et pluridisciplinaire nécessitant une interaction continue entre les réseaux d'échange de pratiques aux fins de transfert du savoir et de simplification des approches. Cependant, en 2007-2008 et en 2008-2009, on a restreint les activités de collaboration avec les autres compétences et les réseaux d'échange de pratiques pour doter les postes nécessaires et satisfaire à la demande courante et prévue à l'égard des services de conservation du patrimoine. De plus, on a reporté le travail de rapprochement des préoccupations relatives à la durabilité et au patrimoine prévu pour 2008-2009, ainsi que les projets en lien avec la normalisation et l'optimisation des pratiques de prestation de services.

65. La structure de gouvernance informelle du Réseau pour la conservation du patrimoine<sup>8</sup> freine également la capacité de la Direction de la conservation du patrimoine de fournir un leadership approprié pour accroître les activités de transfert des connaissances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement. Le Réseau pour la conservation du patrimoine sert aux fins suivantes : mise en commun des conseils pratiques; rationalisation des ressources à l'échelle du pays pour les projets nationaux; élaboration et mise en œuvre des politiques et des procédures se rapportant aux activités de conservation du patrimoine. Néanmoins, les structures informelles ont des limites et impliquent le recours à des approches et à des niveaux de service différents d'un océan à l'autre. Parmi ces limites, citons l'incompatibilité des structures d'établissement de rapports financiers et l'utilisation non uniforme des indicateurs et mesures de base du rendement.

66. Certains changements ont déjà été notés sur le plan de la structure. On a modifié les rapports hiérarchiques officiels en réponse aux préoccupations des clients concernant le niveau de service offert dans la Région de l'Ontario. En plus d'assumer le rôle de responsable fonctionnel de la conservation du patrimoine et de la prestation des services auprès des clients du Secteur de la capitale nationale, la Direction de la conservation du patrimoine a pris en charge l'administration du personnel des Canaux historiques et travaux d'ingénierie de la Région de l'Ontario. Le bureau de la Région de l'Ouest, qui sert aussi des clients dans la Région du Pacifique, a indiqué qu'il serait avantageux de revoir les rapports hiérarchiques dans le secteur de la conservation du patrimoine.

67. Le nombre grandissant de demandes de la part des clients et la structure informelle actuelle de gouvernance du Réseau ont eu des répercussions sur l'évolution du transfert des connaissances relatives aux pratiques internes et externes de conservation du patrimoine à la collectivité du gouvernement fédéral.

---

<sup>8</sup> L'autonomie financière de même que d'autres objectifs de rendement sont une responsabilité répartie entre chacun des directeurs généraux (DG) et des directeurs généraux régionaux (DGR) de l'ensemble de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI), de la Direction de la cité parlementaire (DGCP) et des régions. Le sous-ministre adjoint, DGBI, a pour responsabilité d'approuver les budgets et de fixer l'orientation fonctionnelle pour les DG et les DGR. (Plan d'affaires 2010-2013 du programme des services professionnels et techniques).

### **La satisfaction des clients à l'égard des services.**

68. Étant donné que les services optionnels prévus dans la Politique sur les services communs du Conseil du Trésor reposent sur le principe double selon lequel l'utilisateur choisit et l'utilisateur paie », la satisfaction de la clientèle est un indicateur clé pour déterminer le succès du programme.

69. Les gardiens se sont dits très satisfaits des services offerts par le Réseau pour la conservation du patrimoine. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a fait parvenir un sondage à 65 clients fédéraux tant de l'intérieur que de l'extérieur de TPSGC, et 36 d'entre eux ont répondu. Les personnes sondées ont indiqué que les services de consultation fournis par le Réseau pour la conservation du patrimoine répondaient à leurs besoins. En tout, 86 % d'entre elles ont fait savoir qu'elles étaient satisfaites dans l'ensemble, et aucune n'a indiqué qu'elle était insatisfaite. De plus, 94 % estimaient avoir accès à des conseils et à un savoir-faire fiables par l'entremise du Réseau pour la conservation du patrimoine. De plus, 97 % des clients interrogés étaient d'avis que le personnel chargé de la conservation du patrimoine à TPSGC fournissait des conseils éclairés.

70. Lorsqu'on a interrogé les clients au sujet de la capacité de gérer efficacement les contrats, 73 % d'entre eux ont indiqué que les contrats gérés par TPSGC respectaient le budget établi. Six pourcent des clients sondés ont indiqué que les contrats ne respectaient pas le budget établi, tandis que 21 % d'entre eux étaient incertains à cet égard.

71. Les cotes élevées attribuées à la satisfaction de la clientèle, de même que la demande croissante de services révèlent que le Réseau répond aux attentes de ses clients ou qu'il les surpasse.

#### ***Résultats généraux du sondage***

- *97 % des clients sondés ont indiqué que les activités du Réseau les appuyaient dans l'exécution de leur programme*
- *94 % ont fait savoir qu'ils avaient accès à des conseils et à un savoir-faire fiables en matière de conservation du patrimoine par l'intermédiaire du Réseau*
- *83 % ont indiqué que les services du Réseau leur procuraient valeur ajoutée et orientation*
- *86% ont indiqué un niveau de satisfaction globale à l'égard des services- personne ne s'est dit insatisfait*

### **Évaluation du rendement du Programme**

72. Le Réseau pour la conservation du patrimoine n'a pas recours à des systèmes ou objectifs de mesure du rendement uniformes. Deux des six régions qui fournissent des services de conservation du patrimoine ont adopté la norme ISO 9001 : 2000 pour contrôler et mesurer le rendement. Il existe des processus que l'on surveille pour s'assurer que de l'amélioration continue de tous les aspects des projets (définition, mise en œuvre et clôture) dans la Région de l'Ouest et à la Direction de la conservation du

patrimoine. Bien qu'il n'existe aucune norme de services d'ensemble pour le Réseau pour la conservation du patrimoine, la Direction générale des biens immobiliers a établi que les employés dont le salaire est financé à partir du fonds renouvelable devaient maintenir un taux d'heures facturables de 90 %<sup>9</sup> en sorte que le nombre d'heures facturées permette d'absorber les dépenses imputées au fonds. Dans les deux régions qui ont présenté cette information, seule la Direction de la conservation du patrimoine servant le Secteur de la capitale nationale a atteint cet objectif au cours des trois dernières années.

73. Aucun objectif n'a été établi en ce qui a trait à la portée éventuelle du Réseau pour la conservation du patrimoine, puisque les services ont été offerts selon les budgets dont disposaient les clients. Toutefois, dans l'ensemble, il semble que le Réseau pour la conservation du patrimoine ait contribué à la protection du caractère patrimonial, puisqu'il a fourni conseils et expertise dans le cadre de projets touchant à 38 des édifices fédéraux du patrimoine et à 44 % des lieux historiques nationaux au cours des cinq dernières années.

74. La Direction de la conservation du patrimoine et la Région de l'Ouest ont été les seuls bureaux du Réseau pour la conservation du patrimoine à avoir effectué des sondages sur la satisfaction des clients au terme de leurs projets, mais elles ont obtenu un faible taux de réponse (seulement 7 sur 31 sondages ont été retournés en 2008-2009 pour la Direction et 21 sur 110 en décembre 2008 pour la Région de l'Ouest).

75. Pour la Direction de la conservation du patrimoine, une analyse des tendances pour la période de 1997 à 2009, effectuée à partir de 120 réponses, a permis de constater une amélioration du taux de satisfaction des clients. Les résultats indiquent que, pour cette période, le taux de satisfaction des clients s'est accru sur plusieurs plans : pour la satisfaction des besoins, il est passé de 85 % à 97 %, pour la compréhension des besoins, de 73 % à 94 %, pour le suivi assuré auprès des clients, de 74 % à 85 %, pour le respect des délais, de 73 % à 91 % et, enfin, pour la satisfaction d'ensemble à l'égard de la qualité du travail, de 83 % à 97 %. Les données recueillies dans le cadre du sondage effectué auprès des clients au cours de la présente évaluation sont venues confirmer ces tendances.

76. La Région de l'Ouest a effectué un sondage tous les ans en conformité avec la norme ISO 9001 : 2000; en revanche, elle n'a été en mesure de fournir des résultats de sondage que pour les années 2000 à 2004 et pour 2008. Les méthodes d'enquête ont changé d'année en année pour la région (pour les années où des données ont été fournies), ce qui a rendu impossible toute analyse des tendances. Toutefois, dans le cas de 2008, le sondage a été mené à deux reprises dans l'année, soit en avril et en décembre. Selon les

---

<sup>9</sup> On s'attend à ce que les employés maximisent les heures facturables. Par conséquent, le nombre d'heures non facturées (délai administratif) ne doit pas représenter plus de 10 % du nombre total d'heures facturées aux clients ou imputées à des travaux relatifs aux immeubles. Ce pourcentage correspond à trois heures non facturées par semaine facturable, ainsi qu'à trois jours de formation par année. Cette norme ne comprend pas le temps consacré au travail fonctionnel (activités indirectes) qui fait l'objet d'un financement distinct. La Direction générale des finances de TPSGC calcule le taux horaire facturable en vue de représenter avec exactitude le coût standard des salaires et des avantages sociaux des employés qui facturent leurs heures pour des travaux exécutés à des installations de TPSGC et pour des clients par les fonds de roulements.

résultats de ces deux sondages, le degré de satisfaction des clients a diminué d'avril à décembre pour bon nombre de critères. En avril, 100 % des clients avaient indiqué qu'ils étaient tenus au courant de l'avancement des travaux et que les travaux entrepris étaient terminés. En décembre, ce pourcentage avait chuté, 86 % des clients ayant indiqué qu'ils étaient tenus au courant de l'avancement des travaux et 82 % ayant indiqué que les travaux entrepris étaient terminés. Le degré de satisfaction d'ensemble est toutefois demeuré élevé pour se situer à 92 % en décembre (par rapport à 100 % en avril).

### **Rentabilité des services**

77. Les services offerts par le Réseau pour la conservation du patrimoine ont été facturés dans le cadre du Fonds renouvelable des Services immobiliers, qui, outre les activités d'architecture et du génie, comprend la gestion immobilière, les avoirs et les déssaisissements, ainsi que les services de soutien. Il aurait fallu que l'équipe d'évaluation dispose des données financières des exercices financiers 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009 pour le Réseau pour la conservation du patrimoine, afin de pouvoir évaluer la rentabilité, le taux d'heures facturables pour le personnel payé à partir du Fonds renouvelable, ainsi que la répartition des recettes par ministère client. Puisque les régions n'ont pas toutes assuré un suivi individuel des travaux liés au patrimoine et des interventions liées aux édifices contemporains, l'évaluation n'a pas permis d'examiner les données attribuables uniquement aux interventions sur le plan du patrimoine.

78. Deux des régions ont pu fournir des données financières particulières sur la conservation du patrimoine, en ce qui concerne la rentabilité des projets par rapport au budget établi. Ces données n'ont pas pu être analysées en raison de problèmes de comparabilité et d'intégrité des données. Cela s'explique surtout du fait que Parcs Canada est le plus gros client de ces deux régions, et qu'à titre d'agence, il bénéficiait de la souplesse nécessaire pour pouvoir reporter des fonds selon les dates d'achèvement des projets. Puisque le mandat de Parcs Canada comprend une fonction de réglementation de nature réactive, les sommes allouées à ses projets étaient constamment transférées entre ses différents projets et programmes. Le Réseau pour la conservation du patrimoine aussi indiqué que, en raison de certaines incongruités dans les rapports et le suivi des projets, les plans de travail définitifs ne permettaient pas toujours d'expliquer les excédents de dépenses ou la sous-utilisation des fonds. Voilà pourquoi nous n'avons pas pu tirer de conclusion quant au rapport coût-efficacité du programme.

### **Modèle de prestation de services**

79. S'inspirant des pratiques de l'industrie, la Direction générale des biens immobiliers a entrepris la mise en œuvre d'un modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers (MOGBI) visant à moderniser son mode de prestation des services; elle veut ainsi faire appel aux mécanismes qui conviennent le mieux et se détourner de la prestation des services pour se concentrer davantage sur la gestion des services. La prestation des services concerne la fourniture de ces derniers directement aux clients, tandis que la gestion des services se rapporte à l'administration des mécanismes relatifs aux contrats attribués au secteur privé pour la prestation de ces services. À l'appui de ce modèle, la Direction de la conservation du patrimoine s'est précisément vu confier le mandat

d'assurer un leadership auprès des membres régionaux du Réseau pour la conservation du patrimoine dans les secteurs suivants

- expertise en matière d'édifices du patrimoine, y compris en ce qui a trait aux exigences relatives à la préservation et à la conservation de même qu'aux approches technologiques ou techniques;
- élaboration ou promulgation de normes, de politiques, de pratiques exemplaires, de méthodes de gestion des risques et de leçons tirées en lien avec la conservation du patrimoine;
- gestion de la qualité et suivi en lien avec la conservation du patrimoine;
- contrôle du rendement et établissement de rapports, ainsi que conformité aux règlements et gestion des risques en lien avec la conservation du patrimoine;
- amélioration des services et stratégies d'approvisionnement pour la prestation des services de conservation du patrimoine.

80. La Direction de la conservation du patrimoine a fait des progrès dans certains aspects de la mise en œuvre de la gestion des services. Pour pouvoir harmoniser son mode de prestation des services avec le Modèle organisationnel de la Direction générale des biens immobiliers, le Réseau pour la conservation du patrimoine devait développer sa capacité de faire appel aux services du secteur privé. L'établissement d'une offre à commandes visant à accroître le recours au secteur privé pour la prestation des services de conservation du patrimoine était prévu au départ pour 2005-2006 mais, faute de temps et de ressources, le projet ne s'est concrétisé que le 15 août 2008. Une offre à commandes, d'une valeur d'environ 4,5 millions de dollars, a alors été attribuée à quatre entreprises.

81. Toutefois, passer de la prestation de services à la gestion des services cause certaines inquiétudes. Parcs Canada a signalé que la structure actuelle de fixation des prix constituait une source de préoccupation et que l'on ne savait pas exactement quelle valeur ajoutée apporterait TPSGC en gérant les contrats plutôt qu'en offrant directement les services. L'efficacité de la transition depuis la prestation des services à la gestion des services et des contrats devrait être justifiée et précisée en détail. En outre, seulement 56% des personnes sondées ont dit estimer que les services de conservation du patrimoine offerts par TPSGC dans le cadre de contrats leur faisaient gagner temps et argent.

82. À titre de ministère énuméré à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, Parcs Canada n'est pas tenu d'adhérer à la Politique sur les services communs du Conseil du Trésor et peut donc mettre sur pied une unité d'architecture et de génie à l'interne en réponse à ses besoins en matière de conservation du patrimoine. Parcs Canada a fait savoir qu'il n'avait pas l'intention d'instaurer sa propre unité de consultation professionnelle et technique à l'interne et hésitait à faire appel au secteur pour obtenir les services, mais a ajouté qu'il devait envisager toutes les possibilités pour réduire ses dépenses. Puisqu'il est le premier gardien du patrimoine bâti fédéral en importance, Parcs Canada est également le plus gros client du Réseau pour la conservation du patrimoine. Quoique des conventions particulières de services aient été conclues entre TPSGC et Parcs Canada, le principal protocole d'entente sur la prestation à long terme de services de conservation du patrimoine n'a pas été revu depuis 2001.

83. En plus selon l'avis de la Chaire de recherche du Canada en patrimoine bâti de l'École d'architecture de l'Université de Montréal, avec le temps, les compétences professionnelles des membres du Réseau pour la conservation du patrimoine risquent de s'effriter si ces derniers ne prennent pas part activement aux projets au lieu de superviser le travail des autres. Ce genre de conséquences négatives ne serait pas immédiatement perceptible, mais la qualité des conseils pourrait se détériorer à long terme. La chaire de recherche du Canada a également soulevé le maintien de l'effectif parmi les sources de préoccupation, car la conservation du patrimoine est un secteur de créativité et le personnel n'aurait pas l'impression de se réaliser s'il devait se contenter de commenter les projets.

### **Conclusions relatives au rendement**

84. Le Réseau pour la conservation du patrimoine a réalisé des progrès pour ce qui est d'atteindre les résultats attendus. Les ministères et organismes fédéraux avaient accès à des conseils professionnels et techniques leur permettant de préserver les biens patrimoniaux fédéraux. Cependant, on éprouvait de la difficulté à remplir les obligations de responsable fonctionnel du programme telles que le transfert du savoir et le développement des capacités en matière de conservation du patrimoine.

85. Le Réseau pour la conservation du patrimoine n'atteignait pas son plein potentiel en fonctionnant comme un organe opérationnel informel. L'officialisation du Réseau pour la conservation du patrimoine permettrait de rationaliser les ressources d'un océan à l'autre et d'aider les régions qui disposent d'une capacité ou d'un savoir-faire moindre à répondre à la demande des clients. De plus, elle permettrait de résoudre les problèmes de normalisation des services et d'établissement de rapports sur le rendement.

86. Puisque les régions n'ont pas toutes assuré un suivi individuel des travaux liés au patrimoine et des interventions liées aux édifices contemporains, l'évaluation n'a pas permis d'examiner les données attribuables uniquement aux interventions sur le plan du patrimoine. Par conséquent, aucune conclusion n'a pu être tirée quant au rapport coût-efficacité global des activités de conservation du patrimoine. Toutefois, plus de 70 % des clients sondés ont indiqué que les contrats gérés par TPSGC respectaient les budgets.

87. Certains clients se demandent si les services conserveront leur valeur ajoutée si il y a une dévolution de la prestation de services vers la gestion de services.

## **CONCLUSIONS GÉNÉRALES**

88. *Pertinence* : Aucune loi n'exige que les édifices fédéraux du patrimoine soient protégés. Toutefois, il subsistait un besoin continu d'assurer la conduite d'activités de conservation du patrimoine tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de TPSGC en vertu des exigences des politiques du Conseil du Trésor. La demande à l'égard des services continuait de s'accroître, ce qui prouvait que le Réseau pour la conservation du patrimoine répondait à un besoin de l'appareil fédéral.

89. *Rendement* : Le Réseau pour la conservation du patrimoine offrait de bons conseils en matière de gérance des biens patrimoniaux fédéraux aux clients tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de TPSGC. Le Réseau a largement atteint les résultats attendus et ses clients étaient satisfaits du niveau et de la qualité des services offerts. L'apport du Réseau au fonds renouvelable n'a pas pu être mesuré entièrement. La conservation du patrimoine est un domaine spécialisé et pluridisciplinaire nécessitant une interaction continue entre les réseaux d'échange de pratiques aux fins de transfert du savoir et de simplification des approches, mais la Direction de la conservation du patrimoine a eu de la difficulté à mettre sur pied, à maintenir et à diriger ses activités auprès de ses membres régionaux.

## **RÉPONSE DE LA GESTION**

90. La Direction générale des biens immobiliers accepte les constatations de l'évaluation et entend appliquer les quatre premières recommandations en mettant en œuvre le Plan d'action de la gestion décrit ci-dessous. Les mesures identifiées dans ce Plan d'action de la gestion reflètent le cadre spécifique dans lequel sont offerts les services de conservation du patrimoine – un contexte établi par d'autres agences fédérales – et des facteurs externes sur lesquels TPSGC exerce peu de contrôle. Parmi ceux-ci sont le niveau de la demande des clients, et la capacité du secteur privé de se développer dans ce domaine spécialisé.

91. La Direction générale des finances accepte les constatations de l'évaluation et souhaite appliquer la recommandation 5 de celle-ci en mettant en œuvre le Plan d'action de la gestion détaillé qui suit :

## **RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION**

**Recommandation 1** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, renforce la structure de gouvernance et la structure organisationnelle du Réseau pour la conservation du patrimoine en fonction des attentes actuelles et futures des clients.

### **Plan d'action de la gestion 1**

Préparer et mettre en œuvre un plan stratégique à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine qui précisera et officialisera la structure, les rôles, les liens hiérarchiques, et le modèle opérationnel du Réseau.

#### **Plan d'action de la gestion 1.1**

Quantifier les exigences actuelles et prévues de la clientèle au moyen de rencontres avec des groupes de clients tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de TPSGC.

#### **Plan d'action de la gestion 1.2**

Analyser la capacité actuelle et future du secteur privé, en collaboration avec les directeurs régionaux des Services professionnels et techniques et le secteur privé.

### **Plan d'action de la gestion 1.3**

Élaborer un plan stratégique provisoire à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine – y compris une définition claire des fonctions de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine (voir la recommandation 2 ci-dessous), et le présenter au Comité de gestion de la Direction générale des biens immobiliers aux fins d'approbation.

**Recommandation 2** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, examine les fonctions essentielles de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine afin d'harmoniser les ressources disponibles et les priorités.

### **Plan d'action de la gestion 2**

Examiner les fonctions essentielles de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine en fonction du mandat afin de donner des conseils stratégiques en matière de gérance au Secteur de la gestion des programmes et au Secteur de la gestion des locaux et du portefeuille - secteurs des services des biens immobiliers, et de fournir une orientation fonctionnelle au Réseau.

#### **Plan d'action de la gestion 2.1**

Consulter les bureaux régionaux et d'autres secteurs de la Direction générale des biens immobiliers afin d'examiner les priorités et l'affectation des ressources au sein de la Direction générale et des secteurs.

#### **Plan d'action de la gestion 2.2**

Formuler des recommandations concernant des modifications à apporter aux fonctions actuelles de gestion des services de la Direction de la conservation du patrimoine en fonction des priorités et de la révision de l'affectation des ressources.

#### **Plan d'action de la gestion 2.3**

Élaborer un énoncé de mandat provisoire pour la Direction de la conservation du patrimoine qui énumère les fonctions essentielles de gestion des services.

#### **Plan d'action de la gestion 2.4**

Intégrer cet énoncé dans le plan stratégique à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine, aux fins d'approbation par le Comité de gestion de la Direction générale des biens immobiliers (voir la recommandation 1 ci-dessus).

**Recommandation 3** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, élabore et mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement permettant d'évaluer l'efficacité du Réseau pour la conservation du patrimoine et de contrôler le rendement d'ensemble, y compris les résultats financiers.

### **Plan d'action de la gestion 3**

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement à l'intention du Réseau pour la conservation du patrimoine, en collaboration avec le Secteur des services de consultation aux clients et des solutions immobilières, et fondée sur le plan stratégique approuvé (voir la recommandation 1 ci-dessus).

#### **Plan d'action de la gestion 3.1**

Déterminer, en collaboration avec les bureaux régionaux et d'autres secteurs de la Direction générale des biens immobiliers, les paramètres appropriés pour la mesure du rendement.

#### **Plan d'action de la gestion 3.2**

Établir un processus au moyen duquel les bureaux régionaux et la Direction de la conservation du patrimoine pourront définir des objectifs de rendement et en assurer le suivi de façon continue.

#### **Plan d'action de gestion 3.3**

Établir le format de présentation et le calendrier du rapport de fin d'exercice annuel sur le rendement du Réseau, qui doit être soumis au Comité de gestion de la Direction générale des biens immobiliers.

**Recommandation 4** : Que le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, élabore et mette en œuvre une stratégie de communication avec les diverses parties intéressées pour assurer la transition vers la gestion des services.

### **Plan d'action de la gestion 4**

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication avec les intervenants, en fonction du plan stratégique approuvé (voir la recommandation 1 ci-dessus) et en collaboration avec les bureaux régionaux et le Secteur des services de consultation aux clients et des solutions immobilières.

#### **Plan d'action de la gestion 4.1**

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication visant à informer les clients et le secteur privé de la mise œuvre stratégique de la gestion des services du Réseau.

#### **Plan d'action de la gestion 4.2**

Élaborer et mettre en œuvre des protocoles de communication et établir les structures requises en vue de mobiliser les clients et le secteur privé en ce qui concerne la détermination et la résolution systématiques de problèmes.

**Recommandation 5 :** Que le chef des finances, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, élabore et mette en œuvre une stratégie continue pour aider les différents secteurs d'activité à améliorer leurs capacités d'établissement de rapports financiers et à résoudre les problèmes de compatibilité des données.

### **Plan d'action de la gestion 5**

La Direction générale des Finances prendra les mesures suivantes pour s'assurer que la situation est adressée :

#### **Plan d'action de la gestion 5.1**

Les régions et les organisations seront consultées afin d'évaluer leurs besoins et s'assurer que les enjeux sont bien compris afin d'améliorer et de répondre aux besoins de rapports financiers reliés aux activités de TPSGC et permettre de trouver des solutions pour soutenir la ligne d'affaires à rencontrer ses exigences financières.

#### **Plan d'action de la gestion 5.2**

Les centres d'expertise en Finance telles que le groupe du plan comptable, les conseillers en gestion financière ainsi que le groupe d'expert SIGMA fourniront des conseils et avis aux personnels en région afin de les aider avec l'enregistrement de l'information financière liée aux activités de TPSGC dans le système financier du ministère et pour s'assurer d'une standardisation à travers les régions.

## ÉVALUATION

L'évaluation a porté sur les activités de conservation du patrimoine menées à TPSGC par le Réseau pour la conservation du patrimoine de la Direction générale des biens immobiliers. Elle visait deux objectifs :

- déterminer la pertinence des activités de conservation du patrimoine menées à TPSGC par le Réseau pour la conservation du patrimoine, c'est-à-dire vérifier s'il existe un besoin continu à l'égard de ce programme, si ce dernier s'harmonise avec les priorités gouvernementales et s'il cadre avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral;
- déterminer le rendement des activités de conservation du patrimoine menées à TPSGC par le Réseau pour la conservation du patrimoine, c'est-à-dire vérifier si le programme donne les résultats escomptés et s'il satisfait aux critères d'efficacité et d'économie.

### Méthode

L'évaluation a été menée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada et du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. Elle s'est déroulée entre mars et novembre 2009, en trois phases (planification, examen et rapport). Voici les sources de données utilisées par l'équipe dans l'évaluation des problèmes et des questions.

*Examen des documents.* – Un premier examen a été effectué, dont l'objectif était de nous permettre de comprendre et son contexte en vue de faciliter la phase de planification. Plus de quatre-vingt-dix documents ont été examinés. Les données tirées de ces documents ont été colligées sous forme de matrice et analysées. Un second examen a été effectué. L'objectif était de recueillir et d'évaluer des données sur le programme et le Réseau pour la conservation du patrimoine (données financières, mesure du rendement et autres données déjà recueillies par le Réseau). L'analyse de ces données nous a permis d'évaluer le succès du Réseau.

*Analyse documentaire.* – Puisque le Canada est le seul pays du G8 à n'avoir pas adopté de loi visant à protéger ses lieux historiques fédéraux, nous avons difficilement pu trouver de normes de comparaison satisfaisantes. Nous nous sommes efforcés de trouver des documents pertinents afin de permettre une évaluation objective et neutre.

*Sondages auprès des clients.* – Un sondage à l'intention des clients a été élaboré, examiné, puis approuvé par les Communications et la Recherche sur l'opinion publique de TPSGC pour ensuite être distribué auprès de 65 clients tant de l'extérieur que de l'intérieur de TPSGC. Au total, 36 réponses ont été reçues. Les personnes qui ont rempli le questionnaire nous ont fait part de leur opinion et de leur expérience personnelle à l'égard du Réseau pour la conservation du patrimoine.

*Autres méthodes.* – L'information puisée dans le site Web du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine et ceux des Lieux historiques nationaux a servi à établir les modèles devant être utilisés pour comptabiliser les biens patrimoniaux dont s'est occupé le Réseau pour la conservation du patrimoine du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2009. C'est le Réseau qui a fourni les données sur les interventions.

### **Limites de la méthode**

*Examen des documents.* – Des écarts ont été relevés entre les diverses bases de données (TPSGC et Parcs Canada) utilisées pour contrôler les données de base sur les biens à valeur patrimoniale.

*Information financière.* – Nous n'avons pu obtenir de données financières pour aucune des cinq régions. La Région de l'Atlantique n'a pu fournir aucune donnée, et les régions du Québec et de l'Ontario n'ont pu soumettre des données que pour l'exercice 2008-2009. Toutefois, en tenant compte du nombre d'édifices du patrimoine situés dans chacune des régions, nous avons pu établir que nous disposions de renseignements financiers sur environ 87 % des édifices patrimoniaux pour 2008-2009.

*Données sur le rendement.* – En 2008-2009, la Direction de la conservation du patrimoine a publié le rapport annuel de la Direction générale des biens immobiliers sur la gérance des édifices fédéraux du patrimoine. Toutefois, au cours de l'évaluation, nous avons constaté que le rapport présentait des problèmes d'intégrité des données attribuables à diverses incongruités dans les bases de données servant au suivi des biens telles que celle du Bureau d'examen et le système de TPSGC. Selon la base de données en direct du Bureau d'examen, TPSGC comptait 170 édifices sous sa garde. Au moment de publier le présent rapport, on n'avait pas mis à jour la base de données depuis 2004 pour tenir compte de l'aliénation de 42 édifices, de l'ajout de 21 autres immeubles ni de l'élimination d'un immeuble dont s'était départi TPSGC en 2002.

### **Présentation des rapports**

Nous avons consigné nos constatations dans un rapport provisoire du directeur, qui a été autorisé à l'interne par les responsables de l'assurance de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. Nous avons remis ce rapport au directeur général, Programmes professionnels et techniques, pour qu'il valide les faits et nous fasse part de ses commentaires. Nous avons ensuite préparé un rapport préliminaire à l'intention du Dirigeant principal de la vérification, que nous avons soumis au sous-ministre adjoint (sous-ministre adjoint) de la Direction générale des biens immobiliers à titre de bureau de première responsabilité aux fins d'approbation. Celui-ci a établi et présenté un plan d'action de la direction. L'ébauche du rapport final, y compris le plan d'action de la gestion, a été déposée au départ devant le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC aux fins d'approbation par le sous-ministre en mai 2010. Le rapport final sera présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor et publié sur le site Web de TPSGC.

### **Équipe de projet**

L'évaluation a été menée par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de l'Évaluation et sous la direction générale du chef adjoint de la surveillance.

L'évaluation a été examinée par les responsables de l'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

## ANNEXE A – PRINCIPALES PARTIES INTÉRESSÉES DU RÉSEAU POUR LA CONSERVATION DU PATRIMOINE

Partie	Rôle
Secteur de la gestion des locaux, du portefeuille et des services, Direction générale des biens immobiliers	Assurer la gérance du portefeuille immobilier de TPSGC, qui compte 118 édifices patrimoniaux (à l'exclusion des trente édifices de la cité parlementaire qui relèvent de la responsabilité de la Direction générale de la cité parlementaire de TPSGC).
Direction de la conservation du patrimoine, Direction générale des biens immobiliers	<p>Fournir des conseils et un savoir-faire en génie, en architecture, en architecture du paysage et dans d'autres domaines techniques aux ministères fédéraux gardiens d'un océan à l'autre. La Direction conseille également le Secteur de la gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers de la Direction générale des biens immobiliers.</p> <p>Offrir des conseils professionnels et techniques au Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine de Parcs Canada pour le seconder dans sa fonction de réglementation applicable au patrimoine fédéral bâti.</p>
Réseau pour la conservation du patrimoine	Appellation employée pour désigner collectivement la Direction de la conservation du patrimoine et les bureaux régionaux de TPSGC chargés de fournir des conseils et un savoir-faire en génie, en architecture et en architecture du paysage aux ministères fédéraux gardiens.
Parcs Canada	Mandat : « Au nom de la population canadienne, nous protégeons et mettons en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, et en favorisons chez le public la connaissance, l'appréciation et la jouissance, de manière à en assurer l'intégrité écologique et commémorative pour les générations d'aujourd'hui et de demain. »
Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine, Parcs Canada	L'objectif premier du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine est d'aider les ministères fédéraux à protéger leurs édifices patrimoniaux, conformément à la <i>Politique sur la gestion des biens immobiliers</i> du Conseil du Trésor.
Direction générale de la cité parlementaire	Assurer la gérance des trente édifices fédéraux du patrimoine de la cité parlementaire.
Secteur de la gestion des services professionnels et techniques, Direction générale des biens immobiliers	Diriger un programme national de services professionnels et techniques à l'appui de la gestion et de la prestation des services dans les domaines du fonctionnement et de l'entretien, de la planification, de la conception, de la restauration et de la construction des installations fédérales.
Secteur de la gestion des programmes, Direction générale des biens immobiliers	Assurer, pour la Direction générale des Biens immobiliers, le leadership en matière de planification stratégique, de gestion des ressources et de conduite des activités relatives aux politiques.

## Appendice B : MATRICE D'ÉVALUATION

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
<b><i>Pertinence : Nécessité de maintenir le programme</i></b>		
Dans quelle mesure le programme répond-il à un besoin démontrable?	<p>1. Mesure dans laquelle le programme contribue à la conservation du patrimoine bâti du gouvernement fédéral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pourcentage d'édifices fédéraux reconnus ou classés (selon le registre du BEEFP) pour lesquels la Direction de la conservation du patrimoine et le Réseau pour la conservation du patrimoine ont fourni des services relatifs à la conservation au cours des cinq dernières années (il aurait été préférable que cette information soit disponible pour une période de cinq ans afin de comparer les tendances).</i></li> <li>• <i>Pourcentage de lieux et de monuments historiques (selon la définition de Parcs Canada) pour lesquels la Direction de la conservation du patrimoine et le Réseau pour la conservation du patrimoine ont fourni des services relatifs à la conservation (il aurait été préférable que cette information soit disponible pour une période de cinq ans afin de comparer les tendances).</i></li> <li>• <i>Pourcentage de procédures d'évaluation du BEEFP auxquelles la Direction de la conservation du patrimoine et le Réseau pour la conservation du patrimoine ont participé (il aurait été préférable que cette information soit disponible pour une période de cinq ans afin de comparer les tendances).</i></li> </ul>	<p>1. Examen de documents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plan d'affaires des Services immobiliers.</i></li> <li>• <i>Mise en œuvre d'un Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers de la Direction de la conservation du patrimoine.</i></li> <li>• <i>Données financières de TPSGC.</i></li> <li>• <i>Discours du Trône.</i></li> <li>• <i>Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux.</i></li> <li>• <i>Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux.</i></li> <li>• <i>Loi sur le patrimoine historique.</i></li> <li>• <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale.</i></li> <li>• <i>Politique sur la gestion des biens immobiliers.</i></li> <li>• <i>Cadre de politique sur la gestion des actifs</i></li> </ul>

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC**  
**Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
	<p>2. Demande actuelle et future pour le service.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre d'édifices qui devront faire l'objet d'une évaluation de leur valeur patrimoniale (édifices âgés de 40 ans et plus) au cours des cinq prochaines années.</i></li> <li>• <i>Nombre de projets annuels courants par rapport au nombre total d'édifices patrimoniaux fédéraux de la base de données du BEEFP.</i></li> </ul> <p>3. Variation en pourcentage des revenus sur une période de cinq ans.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nota : La migration de la prestation de services vers la gestion de services pourrait rendre cette mesure de rendement non valide.</i></li> </ul> <p>4. Étendue ou nécessité des services centralisés – qui exécuterait la fonction de chaque secteur d'activité dans le cas d'une décentralisation du programme?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entrevue avec des représentants du BEEFP.</i></li> </ul>	<p><i>et services acquis.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Politique sur les services communs.</i></li> <li>• <i>Rapport de la vérificatrice générale de 2007 – Le Point.</i></li> <li>• <i>Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (<a href="http://www.pc.gc.ca/apps/beefp-fhbro/FHB_Rech_Search_f.asp">http://www.pc.gc.ca/apps/beefp-fhbro/FHB_Rech_Search_f.asp</a>).</i></li> </ul> <p>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ministères clients.</i></li> <li>• <i>Services de la gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers de la DGBI de TPSGC.</i></li> <li>• <i>Direction générale de la cité parlementaire de TPSGC.</i></li> <li>• <i>Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine (BEEFP).</i></li> </ul>

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
<b><i>Pertinence : Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada</i></b>		
<p>Le programme s'harmonise-t-il avec les priorités du gouvernement du Canada?</p>	<p>5. Mesure dans laquelle le programme est conforme aux politiques et aux priorités du gouvernement fédéral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Examen des textes des lois et des politiques.</i></li> <li>• <i>Entrevue des intervenants avec le BEEFP.</i></li> </ul> <p>6. Mesure dans laquelle le programme respecte les résultats stratégiques du Ministère (programmes et services centraux de qualité élevée qui assurent une saine gestion dans l'intérêt des Canadiens et répond aux exigences des programmes des institutions fédérales).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Examen du Plan d'affaires des Services immobiliers.</i></li> <li>• <i>Mandat du Conseil de gestion des investissements.</i></li> <li>• <i>Politique sur les services communs.</i></li> </ul> <p>7. Niveau d'harmonisation avec le Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers de la Direction générale des biens immobiliers.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mise en œuvre du Modèle organisationnel de gestion des biens pour la Direction de la conservation du patrimoine.</i></li> <li>• <i>Augmentation en pourcentage de services donnés en sous-traitance à des entreprises du secteur privé.</i></li> </ul>	<p>1. Examen des documents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plan d'affaires des Services immobiliers.</i></li> <li>• <i>Mandat du Conseil de gestion des investissements.</i></li> <li>• <i>Mise en œuvre d'un Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers de la Direction de la conservation du patrimoine.</i></li> <li>• <i>Discours du Trône.</i></li> <li>• <i>Budget de 2009.</i></li> <li>• <i>Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux.</i></li> <li>• <i>Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux.</i></li> <li>• <i>Loi sur le patrimoine historique.</i></li> <li>• <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale.</i></li> <li>• <i>Politique sur la gestion des biens immobiliers.</i></li> </ul>

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC**  
**Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis.</i></li> <li>• <i>Politique sur les services communs.</i></li> <li>• <i>Rapport de la vérificatrice générale de 2007 – Le Point.</i></li> </ul> <p><b>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires de la Direction de la conservation du patrimoine.</li> <li>• Bureaux régionaux participant à la prestation de services de conservation.</li> <li>• Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine de Parcs Canada.</li> </ul>
<p><b><i>Pertinence : Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral</i></b></p>		
<p>Le programme est-il conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?</p>	<p>8. Mesure dans laquelle le programme s'harmonise avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rapport de la vérificatrice générale de 2007 (raison de son importance).</i></li> <li>• <i>Examen des lois et des règlements.</i></li> </ul>	<p>1. Examen de documents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plans d'affaires et plans stratégiques.</i></li> </ul> <p>2. Examen de la documentation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Discours du Trône.</i></li> </ul>

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC**  
**Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
	<p>9. Démonstration que les programmes sont adaptés aux politiques et aux priorités du gouvernement fédéral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les politiques et les procédures ministérielles appuient la législation et les politiques du Conseil du Trésor.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux.</i></li> <li>• <i>Loi sur le patrimoine historique.</i></li> <li>• <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale.</i></li> <li>• <i>Politique sur la gestion des biens immobiliers.</i></li> <li>• <i>Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis.</i></li> <li>• <i>Politique sur les services communs.</i></li> <li>• <i>Normes et lignes directrices pour la conservation du patrimoine du BEEFP.</i></li> </ul>
<b><i>Effizienz et économie : Efficacité</i></b>		
<p>Le programme atteint-il les résultats immédiats, intermédiaires et finaux escomptés?</p>	<p>10. Mesure dans laquelle le programme atteint les objectifs de rendement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Données historiques de rendement d'un objectif de 90 % du taux de facturation.</i></li> <li>• <i>Données historiques de rendement des vérifications de la gestion de la qualité.</i></li> </ul> <p>11. Modification des activités de transfert des connaissances relatives à la conservation du patrimoine, internes et</p>	<p>1. Examen de documents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rapports de fin d'année de Parcs Canada.</i></li> <li>• <i>Rapports de fin d'année de la Cité parlementaire.</i></li> <li>• <i>Rapports et recommandations au Conseil de gestion des investissements de TPSGC.</i></li> <li>• <i>Objectifs et résultats de rendement du</i></li> </ul>

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC**  
**Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
	<p>externes au gouvernement du Canada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre et étendue des activités de transfert des connaissances.</i></li> <li>• <i>Données historiques de dépenses relatives aux activités de transfert des connaissances (trois à cinq ans).</i></li> <li>• <i>Nombre d'employés participant aux activités de transfert des connaissances par an (trois à cinq dernières années).</i></li> </ul> <p>12. Variation du nombre d'entreprises du secteur privé qualifiées pour réaliser des interventions patrimoniales.</p> <p>13. Variation en pourcentage des salaires par rapport aux dépenses de fonctionnement.</p> <p>14. Variation de la nature des services fournis au fil du temps (activités de gestion de services par rapport à la prestation de services).</p> <p>15. Les recommandations de la Direction de la conservation du patrimoine sont incorporées dans les plans de gestion des biens de TPSGC et présentées au Conseil de gestion des investissements.</p> <p>16. Les recommandations de la Direction de la conservation du patrimoine sont mises à exécution par les autres ministères clients (sauf Parcs Canada).</p> <p>17. Les recommandations de la Direction de la conservation du</p>	<p><i>programme (lorsqu'ils sont disponibles).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Données historiques sur les initiatives de transfert des connaissances.</i></li> <li>• <i>Données d'approvisionnement sur le nombre de soumissionnaires qualifiés par contrat adjudgé se rattachant au patrimoine.</i></li> <li>• <i>Données financières historiques.</i></li> <li>• <i>Sondage sur la satisfaction de la clientèle relativement aux services immobiliers facultatifs.</i></li> </ul> <p>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ministères clients.</i></li> <li>• <i>Services de la gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers de la DGBI de TPSGC.</i></li> <li>• <i>Direction générale de la cité parlementaire de TPSGC.</i></li> </ul>

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC**  
**Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
	<p>patrimoine sont mises à exécution par Parcs Canada.</p> <p>18. Les recommandations des projets de la Cité parlementaire sont mises à exécution par la Direction générale de la cité parlementaire.</p> <p>19. Taux de conformité à la Politique du patrimoine de TPSGC (selon le rapport de conformité).</p> <p>20. Niveau de satisfaction de la clientèle pour les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de projets livrés respectant le calendrier;</li> <li>• Pourcentage de projets livrés respectant le budget;</li> <li>• Pourcentage de clients satisfaits de l'ensemble des services;</li> <li>• Pourcentage de clients ayant indiqué qu'ils feraient encore appel aux services;</li> <li>• Pourcentage de clients incorporant les conseils de la Direction de la conservation du patrimoine dans leurs plans d'investissement;</li> <li>• Comparaison des résultats par rapport à d'autres services de la DGBI (selon le sondage de satisfaction de la clientèle auprès des services immobiliers facultatifs).</li> </ul>	

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC**  
**Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources des données
<i>Démonstration de l'efficience et de l'économie</i>		
<p>Le programme peut-il atteindre les mêmes résultats à un moindre coût?</p>	<p>21. Évaluation de l'utilisation des ressources et la production des extrants ainsi que de l'état d'avancement des travaux par rapport aux résultats escomptés.</p> <p>22. Démonstration que le programme utilise des mesures de rendement pour la prise de décisions.</p> <p>23. Ventilation des coûts et des revenus par régions et secteur d'activité.</p> <p>24. Comparaison des dépenses de TPSGC par rapport à Parcs Canada et le ministère de la Défense nationale (ensemble des dépenses par édifice).</p> <p>25. Pourcentage des dépenses budgétaires des autres pays.</p>	<p><b>1. Examen de documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'affaires et plans stratégiques.</li> <li>• Plans et rapports financiers.</li> </ul> <p>2. Examen de la documentation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison à d'autres compétences.</li> </ul> <p>3. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire principal du programme.</li> <li>• Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine de Parcs Canada.</li> </ul>

**2008-608 Évaluation des services de conservation du patrimoine de TPSGC  
Rapport final**

<b>Questions d'évaluation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources des données</b>
Existe-t-il d'autres solutions permettant d'atteindre les mêmes résultats selon un meilleur rapport coût-efficacité?	26. La structure du programme est-elle appropriée pour la prestation de services la plus efficace possible? 27. Comment les autres pays définissent-ils le patrimoine? 28. TPSGC suit-il les pratiques reconnues à l'échelle internationale? 29. De quelle manière les autres pays établissent-ils l'ordre de priorité des interventions?	1. Examen de documents <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'affaires et plans stratégiques.</li> <li>• Plans et rapports financiers.</li> </ul> 2. Examen de la documentation. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatations d'autres compétences concernant des solutions de rechange.</li> </ul> 3. Entrevues ou sondages auprès des intervenants. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire principal du programme.</li> <li>• Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine de Parcs Canada.</li> <li>• Entrevues auprès d'autres compétences.</li> </ul>